

Liderança Situacional

Major Charles George W. Tamm, Retirado das FFA

ALIDERANÇA adaptável no Exército atual aumenta de importância, em consequência das mudanças na tecnologia e na redução da estrutura que estão afetando todas as forças singulares. A liderança adaptável é necessária no ambiente militar complexo e ambíguo contemporâneo. A tecnologia, a disponibilidade e o fluxo de informação contribuem para uma situação operacional muito fluída.¹ O Manual de Campanha (FM) 22-100 do Exército dos EUA, *Army Leadership* (Liderança do Exército), acrescentou estilos de liderança transacionais e transformativas de administração, participação e delegação.² Estes estilos acrescentam-se ao arsenal do líder e podem ser usados para moldar o comportamento, emoções e o clima organizacional.

O FM 22-100 afirma que líderes devem ser capazes de ajustarem seus estilos de liderança à situação e também às pessoas sendo lideradas. Os líderes não são limitados a um único estilo em uma dada situação e, considerando-se a natureza do campo de batalha de hoje e do amanhã, ser capaz de adaptar-se a estilos apropriados influenciará o sucesso dos soldados. Técnicas de estilos diferentes são usadas para motivar as pessoas e todas cumprem a missão. O juízo, a inteligência, a conscientização cultural e o auto controle do líder “são de suma importância para ajudá-lo a escolher o estilo e técnicas apropriados à tarefa em que vai executar.”³

O Exército tem considerado a idéia da liderança adaptável desde a formação do Exército Continental. Verificando que a organização, o controle, a disciplina e o trabalho em equipe deixavam muito a desejar, o General George Washington solicitou ao Barão Frederick von Steuben, ex-oficial de estado-maior prussiano de Frederico, o Grande, que escrevesse exercícios de ordem-unida e regulamentos que infundissem disciplina em “um exército de milhares de homens miseráveis,

maltrapilhos e famintos”.⁴ Desde o começo da psicologia militar americana há quase cem anos, tem havido preocupação com a previsão do comportamento do militar, particularmente dos líderes. A maioria dos antigos exames de classificação e qualificação de militares procuravam prever o comportamento sob a popular suposição de que certo tipo de comportamento ideal levaria, inevitavelmente, a um desempenho altamente favorável em um líder.⁵

Os líderes militares devem fazer uso de estudos e da história de unidades e figuras militares para não repetirem os erros do passado.⁶ Os líderes devem aprender do passado e prestar particular atenção nos assuntos importantes aos soldados ao mesmo tempo em que buscam o cumprimento da missão. A eficiência do líder deve ser sempre enfatizada durante o seu desenvolvimento e adestramento, especialmente quando se tratar da eficiência em combate. Estudos sobre liderança militar devem abordar realmente liderança militar, em vez de administração. O comportamento de líderes administrativos do setor privado não tem relacionamento direto com o comportamento de líderes militares, apesar desta relação ter sido considerada válida em programas de desenvolvimento de líderes militares. O adestramento militar moderno para líderes de combate tende a dar prioridade às funções administrativas do oficial e a sua habilidade para gerenciar material e pessoal. Este adestramento administrativo geralmente recebe maior ênfase do que o tático.⁷

Os líderes militares são diferentes dos líderes em outros tipos de organizações porque são designados líderes em vez de galgarem os escalões organizacionais.⁸ A autoridade do líder militar é derivada da Constituição. Se ele não consegue a cooperação de seus subordinados pela autoridade do seu próprio caráter, pode fazê-lo pela autoridade da lei. A liderança militar é essencialmente

autocrática e opera de forma centralizada em vez de descentralizada. O fluxo da comunicação, ou informação essencial, é entre o líder e seus subordinados em vez de ser entre todos os membros do seu grupo. A forma centralizada, apesar de, ser, sem dúvida, gratificante para os líderes autocráticos, produz mais erros, soluções mais lentas e é menos gratificante para o grupo do que a forma mais descentralizada. Líderes eficientes são capazes de ajustarem o fluxo de comunicações por meio da adaptação de estilos de liderança situacional apropriados.

Em vista dessas considerações, a liderança militar tem sido eficiente. O líder militar, como outro líder qualquer, tem dois papéis: especialista em tarefas e especialista social. Sua responsabilidade principal é alcançar o objetivo do grupo de derrotar um inimigo no combate. Para tal, ser benquisto é menos importante do

Estudos sobre liderança militar devem abordar realmente liderança militar, em vez de administração. O comportamento de líderes administrativos do setor privado não tem relacionamento direto com o comportamento de líderes militares, apesar desta relação ter sido considerada válida em programas de desenvolvimento de líderes militares.

que ser mais ativo, mais inteligente ou melhor informado que seus subordinados. Como um especialista social, a principal função do líder é preservar as boas relações pessoais no grupo, mantendo o moral e preservando o grupo intacto. Em um ambiente militar, as funções de um especialista social bem-sucedido impedem motins e reduzem os sintomas de moral baixo como o absenteísmo, as deserções, a preguiça e os crimes. A função social consegue a coesão do grupo ou da unidade. O líder militar ideal combina a excelência como especialista em tarefa com igual habilidade na liderança social ou heróica.

Indicativos de uma liderança de combate bem-sucedida incluem experiência em liderança de primeiro nível, tempo na unidade, relacionamentos na unidade, conhecimento da função e a segurança de saber o que fazer. Todos estes aspectos conduzem à confiança necessária para o bom desempenho sob condições de ameaças.⁹ O apoio social é mais importante para a liderança eficiente e bem-sucedida em níveis mais baixos do que nos níveis mais altos. As características que identificam o líder de combate eficiente podem não ser as mesmas que identificam o líder designado.¹⁰

T.O. Jacobs argumenta que os líderes no campo de

batalha devem conhecer as regras dinâmicas do Exército para enfrentar desafios e produzir soluções inovadoras. O líder deve continuamente procurar alternativas para aplicar a novas situações. Líderes em níveis inferiores devem ter mais iniciativa e perspicácia e menor sensibilidade às diferenças de posto. Isto faz com que o líder perceba sobre o que é correto e não quem está correto, uma abordagem adaptável que se baseia na informação para lidar com desafios técnicos. Líderes em todos os níveis devem possuir maior competência técnica e ter a habilidade de aplicar seus conhecimentos enquanto mantêm suas unidades coesas.¹¹

Devido à tensão no ambiente militar, os líderes devem criar um elevado espírito de corpo na unidade antes do início das hostilidades. Líderes devem ser capazes de operar de forma autônoma, obtendo respeito e criando valores para manter o propósito e a força de vontade de suas unidades em combate. Precisam de maior flexibilidade e adaptabilidade para lidarem com o fator surpresa. As unidades devem poder operar com eficiência para enfrentar o desafio de eventos imprevistos. A flexibilidade deve ser uma regra geral da unidade e também uma característica individual. Além disso, as unidades devem ter a oportunidade de serem adestradas em situações diferenciadas, para aprenderem dos erros e para aprenderem o processo de analisar completamente a situação para evitar que o choque inicial da tensão do combate cause um congelamento de suas reações.

Os líderes devem ter a capacidade de criar um clima que permita aos líderes subalternos enfrentarem os riscos de maneira racional. O clima deve estimular o adestramento, a orientação e a formação de líderes subalternos.¹² O aumento do nível de sofisticação do equipamento militar e das táticas e técnicas exige que o líder militar delegue mais responsabilidade a seus subordinados para a execução de tarefas mais complexas e com menor disponibilidade de recursos.¹³ O líder deve estar consciente das relações do poder e da política, um pré-requisito anteriormente necessário apenas aos líderes dos escalões mais elevados.¹⁴

Atribuir mais responsabilidade a indivíduos desde o início de suas carreiras incentiva o desenvolvimento de líderes e o Exército faz isto melhor que qualquer outra instituição, especialmente entre oficiais subalternos e sargentos. Porém, o setor privado deixou o Exército para trás no que se refere à crítica do desenvolvimento do líder por parte de seus colegas e subordinados.¹⁵

Líderes podem crescer profissionalmente combinando o adestramento conceitual, a crítica durante o desenvolvimento, um ambiente para aprendizagem contínua, um sistema de avaliação de desempenho que atenda tanto ao desenvolvimento quanto a seleção e um sistema de

formação de líderes baseado em mais do que simples relatórios escritos. Esta combinação tem provado ser eficaz no setor privado, mas deficiente na formação de líderes militares em campanha.

Para melhorar a liderança, deve-se definir o líder eficiente. Um líder eficiente deve ser alguém que utilize a liderança transacional e pratique a teoria da liderança.¹⁶ Deve haver uma ênfase na seleção de programas que identifiquem características pessoais de liderança relacionadas ao líder eficiente. O conceito de liderança que mais satisfaz o ideal militar parece enfatizar o adestramento da liderança transformativa.

Os temas comuns do adestramento em liderança militar dão ênfase aos princípios de liderança contingencial, em que os subordinados antecipam-se às atividades do líder, as experiências de liderança combinadas com críticas e ao adestramento formal na sala de aula idealizado para proporcionar a base teórica para as experiências de liderança. Uma variedade de estudos experimentais têm demonstrado que a liderança transformativa aumenta ou suplementa a liderança transacional e o adestramento nessa área seria um benefício adicional aos programas de adestramento de liderança.¹⁷

Características pessoais, atitudes, valores e experiências passadas influem no estilo e no desempenho do líder assim também como os influenciam fatores situacionais e a habilidade e motivação dos subordinados. Um líder deve avaliar corretamente os fatores situacionais e adotar o estilo de liderança mais apropriado e eficiente à situação. Um líder deve também acrescentar o comportamento transformativo ao comportamento de liderança transacional para obter um impacto significativo em seus subordinados.¹⁸

James Hunt e John Blair descrevem em seu modelo heurístico os elementos que têm mais impacto nos

líderes militares atuais.¹⁹ Como aparece na Figura 1, o modelo é desenhado para facilitar o entendimento das características-chave da liderança no campo de batalha do futuro e a magnitude de suas implicações para os soldados, comandantes e para o Exército como um todo. O modelo inclui fatores ambientais e organizacionais (fatores macro-contingenciais); fatores situacionais específicos a uma unidade, tarefa e indivíduos (fatores micro-contingenciais); e uma relação de aspectos de eficiência individual e de unidade. O modelo reconhece as variantes situacionais que têm impacto sobre os líderes e seus efeitos sobre o campo de batalha.

A Teoria da Liderança Situacional

A Teoria da Liderança Situacional (*Situational Leadership Theory — SLT*) de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard tem sido usada há anos pelas forças militares no adestramento e na formação de líderes.²⁰ Inclui a dinâmica do modelo heurístico e aborda as necessidades dos líderes militares.²¹ A Teoria da Liderança Situacional enfatiza a combinação do especialista em tarefa e do especialista social bem como o emprego da liderança situacional ativa em vez da administração.²² Ela também trata do estilo e do desempenho do líder.²³

Todas as forças singulares têm fundamentado os princípios de liderança no modelo da Teoria da Liderança Situacional.²⁴ Durante as décadas de setenta e oitenta, o Exército empregou a Teoria da Liderança Situacional e os instrumentos de descrição da eficiência e da adaptabilidade da liderança como ferramentas para a formação de líderes entre os oficiais de estado-maior com eficiência organizacional. A Força Aérea usa o modelo na maior parte de seu treinamento de liderança para oficiais e praças.

Apesar da Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard e o modelo heurístico de Hunt e Blair terem utilidade no treinamento de líderes, David D. Van Fleet e Gary Yukl advertem que, “grande cuidado deve ser tomado quando se trata de generalizar qualquer teoria de liderança desenvolvida para organizações comerciais ou para militares. Para ser útil às organizações militares, uma teoria de liderança tem de, comprovadamente, satisfazer as necessidades dessas organizações”.²⁵ O mesmo é verdade quanto a evitar-se a generalização da teoria para todas as organizações militares, como, por exemplo, em situações que envolvam a prática ou não de exercícios, nas situações de combate ou de paz, ou envolvendo unidades de combate, administração ou apoio. Outros cuidados incluem a distinção entre as forças do mar, de terra e do ar, tamanho da unidade ou nível organizacional. Quatro estudos militares — duas situações envolvendo o combate e duas de não combate — usando uma seleção de 23 comportamentos diferentes de liderança, revelaram que “ficou evidente



Figura 1. Modelo Heurístico da Liderança (Hunt e Blair, 1985)



Fotos: Exército dos EUA

O líder militar, como outro líder qualquer, tem dois papéis: especialista em tarefas e especialista social. Sua responsabilidade principal é alcançar o objetivo do grupo de derrotar um inimigo no combate. Para tal, ser benquisto é menos importante do que ser mais ativo, mais inteligente ou melhor informado que seus subordinados.

que a importância relativa dos diferentes comportamentos de liderança dependem, em grande parte, da natureza da situação.”²⁶ O FM 22-100 de 1990 continha os princípios da Teoria da Liderança Situacional e os fatores situacionais do líder, dos liderados, da situação e da comunicação, o que indica o quão apropriado é o ambiente militar para testar a Teoria da Liderança Situacional e sua inclusão como modelo no adestramento de líderes.²⁷

A Teoria da Liderança Situacional foi derivada da Teoria de Liderança do Ciclo da Vida (*Life Cycle Theory of Leadership*) para desenvolver um embasamento conceitual capaz de identificar variáveis situacionais-chave. Usa como dados básicos a percepção e observação diária de um líder sobre o seu meio ambiente, em vez de dados resultantes de pesquisas. A teoria foi criada para o uso do praticante.

Na Teoria da Liderança Situacional, os relacionamen-

tos entre o líder e seus subordinados não são necessariamente hierárquicos. Qualquer referência a um líder ou a um subordinado implica em um líder em potencial e um subordinado em potencial. A intenção é aplicar os conceitos não obstante tentativas de influenciar o comportamento de um subordinado, chefe, associado, amigo ou parente.

A atual Teoria da Liderança Situacional define a maturidade como sendo a capacidade de se ter metas elevadas mas atingíveis (motivação de desempenho), a vontade e a capacidade de aceitar responsabilidades e a educação e experiência do indivíduo ou grupo. Estas variáveis de maturidade estão relacionadas a uma tarefa específica a ser cumprida.²⁸ As pessoas são mais ou menos maduras em relação a uma tarefa, função ou objetivo específico que um líder deseja ver realizado. Indivíduos em um grupo

não têm necessariamente o mesmo nível de maturidade. As diferenças entre a educação e experiência são mínimas, a educação sendo recebida na sala de aula formal e a experiência durante o trabalho.

A responsabilidade tem fatores duplos de boa vontade e capacidade. Existem quatro combinações destes dois fatores: indivíduos que não estão dispostos nem são capazes de aceitar responsabilidades (*unable and unwilling — R1*); indivíduos que estão dispostos mas não capazes de aceitar responsabilidades (*unable and willing — R2*); indivíduos que são capazes mas não dispostos a aceitar responsabilidades (*able and unwilling — R3*); e os que estão dispostos e são capazes de aceitar responsabilidades (*able and willing — R4*). O mais alto nível de maturidade é o último. Em se tratando de maturidade relativa à tarefa, Hersey e Blanchard enfatizam a maturidade no trabalho como sendo a capacidade e conhecimento técnico para cumprir a tarefa e a maturidade psicológica como sendo a autoconfiança e o respeito próprio. A teoria “ênfata o quão apropriados ou eficientes podem ser os estilos de liderança, de acordo com a maturidade dos subordinados com relação à tarefa”.²⁹ Hersey e Blanchard ilustram esse ciclo com uma curva em forma de sino que percorre os quatro quadrantes da eficiência da liderança, de acordo com o modelo tridimensional da eficiência da liderança.

O modelo de liderança situacional baseia-se em dois conceitos: primeiro, que a eficiência do líder resulta do uso de um estilo de comportamento apropriado às demandas do ambiente; e segundo, que a eficiência do

líder depende de aprender a avaliar esse ambiente.³⁰ A avaliação do ambiente é a primeira das três componentes da liderança.³² As outras duas são a adaptação ao ambiente com o estilo apropriado de liderança e a comunicação desse estilo aos subordinados.

As variáveis ambientais, exceto as demandas do trabalho, têm dois componentes principais: estilo e expectativas. O estilo é definido como o comportamento costumeiro do líder enquanto este trabalha com e por meio de outras pessoas; a maneira como elas o vêem. As expectativas são definidas como as percepções do que se considera ser um comportamento apropriado para nós ou para os outros dentro da organização. As expectativas definem o que devem fazer os indivíduos em distintas circunstâncias e como pensam que outros — supervisores, colegas e subordinados — devem agir em suas respectivas posições.³²

O estilo apropriado de liderança é determinado pela avaliação do líder sobre o nível de maturidade de um indivíduo em relação à tarefa a ser cumprida. Uma vez que o líder identificou o nível de maturidade, ele pode identificar o estilo de liderança apropriado (a curva determina o estilo apropriado de liderança). Fundamental à teoria é a capacidade do líder em ajustar seu estilo para se adaptar à maturidade dos subordinados. A prova de que o líder está usando o estilo apropriado surgirá no desempenho e resultado finais.

Uma grande crítica à Teoria da Liderança Situacional tem sido sobre a sua definição de maturidade.³³ Nos modelos de Teoria da Liderança Situacional mais recentes, a maturidade de subordinados é substituída pela sua prontidão. Como a maturidade, a prontidão é definida como sendo “até que ponto um subordinado demonstra capacidade e vontade de cumprir determinada tarefa”.³⁴ Fora a terminologia diferente, os componentes da prontidão e da maturidade são basicamente os mesmos.

Na edição de 1996 do Gerenciamento do Comportamento Organizacional: Utilizando Recursos Humanos (*Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*) a prontidão de subordinados é expandida para incluir indicadores de comportamento dos quatro níveis de prontidão.³⁵ Esta é mais uma forma de avaliar a habilidade e competência, ou a motivação de subordinados, oferecendo indícios ao líder para diagnosticar uma situação corretamente.

O modelo expandido da liderança situacional na Figura 2 mostra a relação entre

o comportamento ou estilo do líder e a prontidão do subordinado. O modelo também oferece definições pertinentes.³⁶ Durante aplicações práticas do modelo, o maior erro do líder está em diagnosticar incorretamente uma pessoa que está insegura ou apreensiva como estando sem motivação.³⁷ A vontade é uma combinação de confiança, compromisso e motivação. A capacidade inclui o conhecimento, a experiência e as habilidades que o subordinado usa durante a tarefa e baseia-se no que ele já demonstrou ser capaz de fazer. Líderes não devem escolher um estilo de liderança com base no que supõem que os subordinados devem saber.

Na liderança situacional, o subordinado determina o comportamento apropriado do líder. A liderança situacional tenta “melhorar as probabilidades de gerentes tornarem-se líderes mais eficientes e bem-sucedidos”.³⁸ A eficiência de um líder depende do nível de prontidão da pessoa ou do grupo. No modelo geral da liderança situacional, o líder avalia o nível de prontidão, adota o estilo de liderança mais adequado e comunica o estilo para influenciar o comportamento eficientemente. O



Figura 2. Modelo Ampliado de Liderança Situacional (Hersey, Blanchard e Johnson, 1996)

líder ajuda o subordinado a melhorar sua prontidão ajustando seu próprio comportamento baseado nos quatro estilos da curva de liderança. O líder obtém este crescimento no estado de prontidão ao reforçar sucessivas aproximações do comportamento desejado. O estilo é apropriado somente se os subordinados forem produtivos. Alterações do nível de maturidade do subordinado, nova tecnologia introduzida na organização ou mudança estrutural podem fazer com que o líder volte atrás na curva para proporcionar o nível adequado de apoio e direção.

O líder toma várias decisões para determinar o estilo apropriado de liderança. A primeira trata do objetivo e das atividades do indivíduo ou do grupo que o líder quer influenciar. A próxima é a determinação do nível de prontidão do grupo, seguida pela determinação do estilo de liderança apropriado. O líder então avalia os resultados, reavalia os objetivos alcançados e determina se há necessidade de empregar mais liderança. Caso exista uma discrepância entre o desempenho que se esperava e o que ocorreu, o emprego de mais liderança se faz necessário. Tarefas, prontidão e resultados são dinâmicos e a liderança é um trabalho em tempo integral.

Vários grupos e organizações têm usado a Teoria da Liderança Situacional por mais de 25 anos. Mais de um milhão de líderes recebem treinamento na Teoria da Liderança Situacional anualmente. Hersey, Blanchard e Johnson usam as pesquisas de R. A. Gumpert e R. K. Hambleton como prova da eficácia da Teoria da Liderança Situacional.³⁹ Os resultados dessas pesquisas comprovam a utilidade da teoria do desenvolvimento do gerenciamento, nos trabalhos de Gumpert e Hambleton. Gerentes que receberam treinamento em Teoria da Liderança Situacional são mais eficientes durante mudanças que outros que não o receberam.

Hersey, Blanchard e Johnson escreveram que os princípios básicos do modelo não mudaram desde que a teoria surgiu durante a década dos 60, e que ultimamente existe ainda maior ênfase na tarefa ou atividade que o líder tenta influenciar.⁴⁰ A Teoria da Liderança Situacional não trata apenas de liderança, mas também de como atende às necessidades do subordinado. Este enfoque do modelo relacionado especificamente à tarefa é a razão principal pela qual a maturidade dos subordinados leva à comprovação de sua prontidão.

Apesar do modelo continuar a evoluir e Hersey e Blanchard continuarem a colaborar no aperfeiçoamento da Teoria da Liderança Situacional, cada um seguiu o seu próprio rumo, em 1979. Hersey ainda chama o seu modelo de Teoria da Liderança Situacional, usando os conceitos e descrições abordados neste artigo. Blanchard e seus associados chamam a sua versão do modelo como a “Teoria da Liderança Situacional II” e seu enfoque é

mais sobre o desenvolvimento de grupos e equipes.

A maturidade e a prontidão na Teoria da Liderança Situacional II são desenvolvimentos rotulados (D1, D2, D3 e D4). Estes estágios de desenvolvimento são: orientação, insatisfação, resolução e produção. O crescimento individual vai desde o principiante entusiasmado ao estudioso insatisfeito, do executante capaz mas cauteloso para, finalmente, o realizador auto-suficiente. Os estilos de liderança que fazem os subordinados progredirem do estágio de desenvolvimento para o desenvolvido, são: determinação/direção (S1); convencimento (S2); participação (S3); e delegação (S4). Os princípios da Teoria da Liderança Situacional são usados da mesma maneira na Teoria da Liderança Situacional II.⁴¹

Aplicações Militares

A teoria de Hersey e Blanchard, de 1969, é prática e fácil de compreender, mas seu uso global exige profunda comprovação experimental determinar sua validade como ferramenta para os líderes para influenciarem uma organização e seus quadros. Os princípios da teoria têm sido estudados por várias organizações, de corporações a escolas e igrejas, mas existe pouca literatura sobre o seu uso militar. Usar uma amostragem militar para testar a teoria aumentaria os conhecimentos sobre a Teoria da Liderança Situacional e sobre pesquisas de liderança em geral, permitindo testar o modelo usando uma organização diferente.⁴²

Durante um estudo recente conduzido em um batalhão de assalto aéreo da Guarda Nacional do Exército dos EUA, as premissas da teoria foram comprovadas, apesar de não ter sido possível confirmar estatisticamente as principais afirmações do modelo.⁴³ O estudo testou a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, atualizada em 1996, em uma população militar, usando os instrumentos desenvolvidos para a teoria. Este estudo é importante porque usa o ambiente militar para testar a Teoria da Liderança Situacional por meio de um método de pesquisa que integra a eficiência da liderança e descrições de adaptabilidade (*leadership effectiveness and adaptability descriptions — LEAD*) com instrumentos de medidas de prontidão, originalmente desenvolvidos para a Teoria da Liderança Situacional. O método usa a compatibilidade entre o estilo de líder e a maturidade do subordinado, os resultados das medidas de desempenho, a satisfação com os supervisores e com o trabalho. O ambiente militar proporciona uma clara definição dos relacionamentos entre subordinados e superiores onde o superior é responsável pelo desenvolvimento da maturidade do subordinado. O estudo usa uma avaliação global das percepções sobre a eficiência do líder e proporciona uma média ou amostra da eficiência da liderança organizacional relacionada à medida dos resultados.



A avaliação sobre a eficiência do líder é feita por ele próprio e pelas observações de colegas e subordinados, assim com de superiores. As forças militares usam este tipo de avaliação para adestramento de líderes em ambientes acadêmicos, mas não em campanha ou na frota.

Em um estudo realizado na Academia Naval dos EUA, avaliações anônimas proporcionadas aos estudantes mais antigos resultaram em menos discrepâncias entre as auto-avaliações e as avaliações de subordinados sobre a liderança transformativa e melhoraram o subsequente desempenho de líderes.⁴⁴ O desempenho de líderes é melhorado por meio da educação e da experiência. As avaliações de subordinados, colegas e superiores também são importantes para melhorar o desempenho de líderes.⁴⁵

A eficiência do líder e sua influência no moral e na coesão da unidade são avaliados nesse estudo com uma medida de resultados usando um índice de descrição de trabalho (*job description index — JDI*) e uma pesquisa de ambiente organizacional (*organizational climate survey*). O Exército não usa pesquisas de ambientes rotineiramente, apesar de coletar dados, com frequência, sobre equipamento e situação financeira. A ausência de um relatório paralelo enfatizando o estado do elemento

Para melhorar a liderança, deve-se definir o líder eficiente. Um líder eficiente deve ser alguém que utilize a liderança transacional e pratique a teoria da liderança. Deve haver uma ênfase na seleção de programas que identifiquem características pessoais de liderança relacionadas ao líder eficiente.

humano relega esse aspecto da prontidão de combate a segundo plano.⁴⁶

Dados obtidos mostram que as formas empregadas para medir os resultados indicam que a liderança está tendo um desempenho favorável e que a satisfação com a supervisão, o trabalho e a organização é alta. Líderes que levam em consideração a prontidão ou o nível de maturidade de subordinados estão empregando o estilo apropriado de liderança. Essas tendências parecem apoiar a Teoria da Liderança Situacional, mas pesquisas estatísticas indicam o contrário. Com relação à eficiência de liderança, os líderes encontram-se incapazes de ajustar seus estilos para melhorarem o desenvolvimento da prontidão da unidade. O estilo predominante de

liderança na organização é o estilo 2 (convencer). A classificação da adaptabilidade indica a capacidade de adaptação dos líderes para usar estilos de liderança apropriados à situação. A classificação de adaptabilidade, neste exemplo, mostra que os líderes nesta organização não variam seus estilos apropriadamente aos níveis de prontidão dos subordinados.

As classificações de prontidão indicam uma prontidão relativamente alta entre os entrevistados. A classificação é acima do nível R3, definida como nível em que os subordinados conseguem completar as tarefas, embora não demonstrem disposição em fazê-lo. Apesar do melhor estilo de líder nesta situação ser o S3 (a participação), a probabilidade de sucesso usando o estilo S2 (convencer) é alta enquanto o uso do S4 (delegar) não é tão boa.⁴⁷ A probabilidade de sucesso usando S2 com R3 neste exemplo pode explicar os resultados positivos alcançados na medição dos resultados da pesquisa.

Os pontos recebidos pelo desempenho na avaliação final da pesquisa indicam um alto nível de desempenho correspondente ao alto nível de prontidão dos subordinados. O trabalho em geral (*job in general — JIG*) e o índice de descrição de trabalho, também empregado neste estudo, indicam a alta satisfação com o trabalho e com os líderes. A pesquisa sobre o ambiente organizacional

Todas as forças singulares têm fundamentado os princípios de liderança no modelo da Teoria da Liderança Situacional. Durante as décadas de setenta e oitenta, o Exército empregou a Teoria da Liderança Situacional e os instrumentos de descrição da eficiência e da adaptabilidade da liderança como ferramentas para a formação de líderes entre os oficiais de estado-maior com eficiência organizacional. A Força Aérea usa o modelo na maior parte de seu treinamento de liderança para oficiais e praças.

e o modelo de gerenciamento de força e atrito (*strength management and attrition model*) também indicam médias de alto perfil em áreas de liderança, incluindo a liderança de oficiais e sargentos, o acesso aos líderes e a coesão de unidades. O tempo na organização, na mesma especialidade ocupacional militar e com o mesmo supervisor, contribuiu para elevar níveis de prontidão e para a obtenção de altos índices na escala de satisfação. Os entrevistados eram maduros e bem educados.

Combinar o estilo de liderança do subordinado com o nível de prontidão resulta em uma liderança mais eficiente, com um aumento subsequente nas medições dos resultados do desenvolvimento e satisfação.

Correlações e análises estatísticas comprovam a Teoria da Liderança Situacional quanto à intenção entre o estilo, a prontidão e o desempenho, mas não quanto aos resultados do índice de descrição do trabalho ou do trabalho em geral. Os resultados deste estudo ratificam as conclusões de C. F. Fernandez e Robert P. Vecchio durante suas pesquisas sobre a Teoria da Liderança Situacional.⁴⁸ As técnicas estatísticas usadas oferecem pouca evidência que apoie a liderança situacional, mesmo usando a eficiência da liderança, as descrições de adaptabilidade e as escalas de prontidão desenvolvidas para a liderança situacional.

Implicações para o Treinamento de Liderança

O *FM 22-100* afirma que “os líderes eficientes são suficientemente flexíveis para ajustarem seus estilos e técnicas de liderança às pessoas que irão liderar. Alguns subordinados reagem melhor à persuasão, sugestões ou incentivos enquanto outros precisam, e até esperam, às vezes, o equivalente verbal a um chute no traseiro”.⁴⁹ Onde os líderes usam o estilo S2 (convencer), subordinados se envolvem com a tomada de decisão à medida que proporcionam informações para a tomada de decisão. A decisão continua a ser do líder, porém o envolvimento limitado dos subordinados na tomada de decisão dá-lhes alguma responsabilidade na mesma, aumentando-lhes portanto o nível de compromisso. O estilo S2 é adequado aos subordinados moderadamente competentes que apóiam os objetivos da organização. Neste exemplo, o nível de prontidão dos entrevistados é R3 onde subordinados são capazes, mas não dispostos. Eles têm o conhecimento e a habilidade para cumprirem a tarefa mas ficam relutantes em fazê-lo por si mesmos, e desejam um retorno sobre o seu desempenho.⁵⁰ Quando o estilo de liderança é próximo do ideal, considerada a prontidão dos subordinados, um fator-chave é saber o quanto melhor seriam as medições dos resultados gerais se o líder tivesse maior flexibilidade para mudar o seu estilo conforme o permitisse a situação. A mudança de um estilo de liderança para outro no qual os subordinados são auto-suficientes, é a base do desenvolvimento da liderança do Exército, na formação de subordinados. O *FM 22-100* afirma que “para obter o melhor desempenho de subordinados, deve-se descobrir quais são as suas necessidades e saber do que são capazes — até mesmo quando eles próprios não o sabem”.⁵¹ O Manual também afirma que “líderes competentes misturam elementos de todos os estilos para adaptarem-nos ao lugar, tarefa e pessoas envolvidas. Quando você usa apenas um estilo



de liderança, está sendo inflexível e terá dificuldade para operar em situações onde esse estilo não serve”.

Apesar dos dados desta pesquisa não apoiarem os preceitos da Teoria da Liderança Situacional, os resultados de desempenho e satisfação, dado o nível de prontidão R3, indicam a eficiência do líder em um estilo de prontidão estático, mesmo com baixa adaptabilidade. B. R. Cook conclui que os oficiais da Força Aérea dos EUA concordam que têm um único estilo de liderança e que dependem demais dele.⁵³ Esse estilo é predominantemente o S2. A Força Aérea dos EUA usa a Teoria da Liderança Situacional extensivamente no seu treinamento de liderança e tem investigado as falhas do modelo adequadamente. Uma revisão, em 1994, da Teoria da Liderança Situacional pelo *Air University Leadership and Management Program Advisory Group* concluiu que, enquanto se acredita, de forma geral, que o modelo é útil, existem certas limitações significativas. O modelo da Teoria da Liderança Situacional faz um bom trabalho em salientar o estilo de liderança apropriado com base na maturidade dos subordinados mas não aborda adequadamente outras considerações militares. Estas incluem o nível no qual é desempenhada a liderança; estilos diferentes que podem ser necessários devido às exigências do combate; o estado-maior versus a liderança operacional; ou distintos estilos apropriados à

O antigo Chefe de Estado-Maior do Exército, General Dennis J. Reimer, declarou que “com a atual doutrina de liderança e a tradição de líderes que verdadeiramente se importam com os soldados, estes desafios podem se tornar as oportunidades do amanhã”.

liderança conjunta, combinada ou da força singular.

Certos líderes podem não reconhecer situações em que diferentes estilos de liderança sejam mais adequados ou podem não possuir as habilidades necessárias para aplicar o comportamento apropriado quando a delegação ou um estilo mais diretivo seriam mais eficientes. O fator-chave da Teoria da Liderança Situacional é a habilidade do líder em ajustar estilos para satisfazer as demandas de maturidade de seus subordinados. Os resultados da unidade irão determinar se o líder está ou não usando o estilo apropriado.⁵⁴

O *FM 22-100* incorpora estilos de liderança transacionais e transformacionais além dos três estilos — direção, participação e delegação — na versão mais antiga.⁵⁵ O estilo de liderança transformativa dá ênfase à inspiração e à mudança, permitindo ao líder aproveitar

as habilidades e conhecimentos de subordinados experientes. Este estilo é apropriado para os níveis de prontidão R3 e R4 onde os subordinados têm o maior nível de prontidão. O estilo transacional enfatiza recompensas e castigos. O líder consegue dos subordinados apenas um comprometimento de curto prazo. O estilo não lida com o desenvolvimento, desencoraja os subordinados de aceitarem riscos ou de inovar e é pouco apropriado para o nível de prontidão R1. O FM 22-100 advoga combinar os dois estilos ou usar técnicas dos dois estilos conforme a situação. A idéia de combinar estilos é igual à flexibilidade do líder em usar o estilo apropriado de liderança.⁵⁶

Vários estudos enfatizaram o valor do adestramento da Teoria da Liderança Situacional. No ambiente militar, o objetivo da liderança eficaz é cumprir a missão. Os

As variáveis ambientais, exceto as demandas do trabalho, têm dois componentes principais: estilo e expectativas. O estilo é definido como o comportamento costumeiro do líder enquanto este trabalha com e por meio de outras pessoas; a maneira como elas o vêem. As expectativas são definidas como as percepções do que se considera ser um comportamento apropriado para nós ou para os outros dentro da organização.

líderes subordinados ganham experiência, conhecimento e habilidade para se tornarem responsáveis por suas ações à medida que os líderes superiores lhes delegam autoridade. A eficiência do líder com base em resultados parecidos com o deste estudo pode avaliar o valor de treinamento da Teoria da Liderança Situacional, particularmente a dimensão de eficiência onde os líderes reconhecem o estilo apropriado de liderança a ser usado em diferentes situações.

Os recrutadores do Exército costumavam conseguir seus recrutas concentrando-se em estudantes que sonhavam com uma carreira militar e uma educação universitária gratuita. O ritmo operacional do Exército tem aumentado a ponto de não estar mais conseguindo recrutar em número suficiente e não poder preencher suas necessidades, a curto prazo, esperando pela formatura de estudantes do 2º Grau. Soldados recentemente recrutados estão sendo adestrados e designados para unidades operacionais em poucos meses. Com soldados desdobrados em 65 países, o desafio de estar preparado para lidar com esses desdobramentos, imensos e

contínuos, mundo afora para satisfazer necessidades operacionais e estratégicas, é uma prioridade da liderança do Exército. O militar é visto como tendo poucos recursos, pouca remuneração e demasiado trabalho. Relatórios sugerem que a causa reside em falhas na liderança do Exército. Programas de formação de líderes — ou a falta dos mesmos — e sistemas de promoção, não estão sendo capazes de colocar os melhores indivíduos nas posições-chave com o poder suficiente para provocar mudanças.⁵⁷ A atração pelo serviço militar tem caído e os recrutadores têm oferecido incentivos que incluem generosos bônus para atrair jovens de ambos os sexos.

Depois do desafio do recrutamento segue o da permanência. O esgotante desdobramento contínuo, a necessidade de se fazer mais com menos e a falta de apoio à união familiar na nova cultura do Exército, está forçando soldados a abandonarem a Instituição. Com uma economia forte, os soldados que deixam o serviço não têm receio de ficarem desempregados além do que um novo programa do Exército garante vagas em grandes firmas para recrutas que completaram seu tempo em serviço. A permanência é um assunto de moral e de coesão, ambos resultados de uma eficiente liderança.⁵⁸

O antigo Chefe de Estado-Maior do Exército, General Dennis J. Reimer, declarou que “com a atual doutrina de liderança e a tradição de líderes que verdadeiramente se importam com os soldados, estes desafios podem se tornar as oportunidades do amanhã”.⁵⁹ A liderança é um elemento essencial do poder de combate e não pode ser deixada ao acaso. A formação de líderes deve ser cuidadosamente planejada e executada como outra operação qualquer. O Tenente-Coronel Donald M. Craig descreve um modelo de desenvolvimento de líderes constituído de três pilares: adestramento e educação institucional, onde as habilidades e o conhecimento são adquiridos para desempenhar as tarefas da função que o líder ocupa; missões operacionais para refinar as habilidades do líder, ampliando seus conhecimentos e moldando seu comportamento; e o auto-desenvolvimento, onde líderes crescem por meio de aprendizagem, experiência e estudo pessoal.⁶⁰ Este modelo é uma versão ampliada do panfleto DA 350-58 (*Department of the Army Pamphlet 350-58*), o Desenvolvimento de Líderes para o Exército norte-americano (*Leader Development for America's Army*).⁶¹

Importante neste processo de desenvolvimento de líderes é o retorno por parte de colegas, subordinados e supervisores, assim como uma auto-avaliação contínua. Um estudo a fundo de outros líderes proporciona uma forma de analisar-lhe a eficiência e aproveitar o que é bom para incorporar nos seus próprios processos de auto-desenvolvimento. A formação crítica do líder inclui um profundo entendimento dos pontos fortes

e fracos e das metas profissionais dos subordinados. O líder deve estar ciente do estado de prontidão de seus subordinados.

A Coronel Maureen Leboeuf inclui a delegação de poder junto com a aprendizagem formal e o treinamento de liderança em sua filosofia da formação de líderes.⁶² A delegação do poder é uma das mais difíceis tarefas do líder já que significa delegar a autoridade. A delegação encoraja o crescimento da liderança dentro da organização. Líderes formando líderes têm sempre sido a filosofia da formação de líderes no Exército e seus fundamentos aprendidos em situações individuais ou em pequenos grupos ou equipes. A tarefa crítica da liderança em combate é a motivação do soldado. A motivação inclui fatores do moral, sua chave sendo a coesão da unidade. O Exército não enfatiza a ligação entre a liderança, o moral e a motivação no combate.

Parte deste fortalecimento do moral, em um ambiente de combate, é feito por meio da comunicação: informando os soldados durante o combate sobre a atual situação para aliviar os temores causados pelo desconhecido.⁶³ A Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard inclui líderes que usam o estilo apropriado de liderança relativo à prontidão dos subordinados.⁶⁴ Esse estilo gradualmente lida com menos comportamentos relacionados a tarefas e relacionamentos à medida que o subordinado fica mais disposto e capaz de completar a tarefa. A Teoria da Liderança Situacional enfatiza comunicar esse estilo de liderança ao subordinado.

Para fazer seus subordinados se tornarem líderes eficientes e operarem como equipes coesas, os líderes devem ser flexíveis em seus próprios estilos de liderança, usando a liderança participativa para concederem poder ao subordinado por meio da delegação da autoridade. A capacidade de reconhecer a importância de um líder atuante no desenvolvimento de seus subordinados a um estado R4, onde a delegação do poder é possível, é a utilidade do modelo da liderança situacional.⁶⁵

Acrescentando a liderança transacional e transformativa aos aspectos de direção, participação e delegação da liderança clarifica a aplicação da Teoria da Liderança Situacional na liderança do Exército. A liderança transformativa é um estado de liderança a longo prazo em unidades do Exército onde existe a combinação estilo/prontidão S4-R4.

A liderança transacional é usada apenas a curto prazo em situações onde não há tempo suficiente para reagir a outra que não seja a liderança diretiva. Exemplos dessas situações incluem assuntos relacionados à segurança e a quando se está sob ataque.

A escolha entre a liderança diretiva ou a de delegação envolve mais fatores situacionais que a prontidão dos

subordinados. O estilo apropriado muda à medida que muda o ambiente da liderança. O combate necessita de uma liderança mais centralizada e autocrática. A interação entre comandantes e líderes subordinados é verbal e informal. Por outro lado, o estilo do líder do estado-maior é burocrático e participativo e a interação entre membros do estado-maior é escrita e formal. O nível e tipo de organização também afetam o estilo.

Hersey, Blanchard e Johnson integraram a Teoria da Liderança Situacional à situações de crise para a liderança, tais como durante o combate, o gerenciamento de operações do estado-maior, a liderança transformativa e o gerenciamento de desempenho.⁶⁶ Consideram todas estas como situações em que o estilo de liderança é apropriadamente adaptado para a maior

Para fazer seus subordinados se tornarem líderes eficientes e operarem como equipes coesas, os líderes devem ser flexíveis em seus próprios estilos de liderança, usando a liderança participativa para concederem poder ao subordinado por meio da delegação da autoridade. A capacidade de reconhecer a importância de um líder atuante no desenvolvimento de seus subordinados a um estado R4, onde a delegação do poder é possível, é a utilidade do modelo da liderança situacional.

eficiência. Estes autores advogam que as limitações do modelo salientadas pelas forças militares estabelecem oportunidades situacionais para aplicarem sua teoria.

A liderança situacional é um modelo popular e muito usado que enfatiza o uso de mais de um estilo de liderança, particularmente quando se trata de desenvolvê-la entre os subordinados, nas FA. Ela supõe que à medida que subordinados recebem adestramento, experiência e direção, estarão melhor preparados para cumprirem os objetivos da organização com menos interferência por parte de um líder. Trata-se de um modelo complexo, de variáveis complexas. A liderança e os estilos da liderança são conceitos que desafiam uma definição. A prontidão do subordinado é uma dimensão multifacetada difícil de se medir. O modelo da liderança situacional continua a ser usado pelas forças militares como um meio de treinamento, praticamente em todos os programas formais do adestramento de líderes.⁶⁷ **MR**

Referências

1. Coronel Kent E. Erving e Tenente-Coronel David A. Decker, "Adaptive Leaders and the Interim Brigade Combat Team, Military Review (September-October 2000), 24.
2. Manual de Campanha FM 22-100, Army Leadership (Washington, DC: US Government Printing Office [GPO], 1999).
3. *Ibid.*, pp. 3-19.
4. FM 22-5, Drill and Ceremony (Washington, DC: GPO, 1986).
5. J. W. Anderson, "The Prediction of Combat Effective Leadership," (Previsões da Liderança Eficaz de Combate) University of Washington Dissertation, Dissertation Abstracts International, 41-5b, 1968-1969.
6. David D. Van Fleet e Gary A. Yukl, Military Leadership: An Organizational Perspective (A Liderança Militar: Uma Perspectiva Organizacional) (Greenwich, CT: JAI Press Inc., 1986).
7. Anderson.
8. N. F. Dixon, "Leaders of Men," no livro de M. Syrett e C. Hogg, Frontiers of Leadership: An Essential Reader (Fronteiras da Liderança: Uma Leitura Essencial, Okford, UK: Blackwell, 1976).
9. Anderson.
10. Dixon.
11. T. O. Jacobs, "Intro to Section 4," no livro de R. Gal e A.P. Mangelsdorf, Handbook of Military Psychology (O Manual da Psicologia Militar) (Chichester, UK: John Wiley and Sons, Ltd., 1991).
12. Anderson.
13. A. Lau, "Military Leadership," no livro de C. Cronin, Military Psychology: An Introduction, (Psicologia Militar: Uma introdução) (Needham, Heights, MA: Simon and Schuster Custom Publishing, 1998).
14. Jacobs.
15. Walter F. Ulmer, "Military Leadership into the 21st Century: Another 'Bridge Too Far?'" (A Liderança Militar no Século XXI: Outra "Uma Ponte Longe Demais?") Parameters (Spring 1998), p.4.
16. L.E. Atwater e Francis J. Yammarino, Personal Attributes as Predictors of Superiors' and Subordinates' Perceptions of Military Academy Leadership, Human Relations (Atributos Pessoais como Prognósticos das Percepções de Superiores e Subordinados sobre a Liderança na Academia Militar, Relações Humanas.) (Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 1993).
17. Lau.
18. *Ibid.*
19. James G. Hunt e John D. Blair, editores, Leadership on the Future Battlefield (A Liderança no Futuro Campo de Batalha) (New York: Pergamon Press Inc., 1985).
20. Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (O Gerenciamento do Comportamento Organizacional: Utilizando Recursos Humanos) (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1969).
21. Anderson, Atwater, e Yammarino; Jacobs; Hunt e Blair; Ulmer.
22. Dixon.
23. Lau.
24. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, e Dewey Johnson, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, (O Gerenciamento do Comportamento Organizacional: Utilizando Recursos Humanos) 7ª Edição (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1996).
25. Van Fleet and Yukl.
26. *Ibid.*, p.61.
27. FM 22-100, Military Leadership (Washington, DC: GPO, 1990).
28. Hersey, Blanchard, e Johnson (1996), p.161.
29. Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, (O Gerenciamento do Comportamento Organizacional: Utilizando Recursos Humanos) 3ª Edição (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1977).
30. Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (O Gerenciamento do Comportamento Organizacional: Utilizando Recursos Humanos), 2ª Edição (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1972); Hersey e Blanchard (1969).
31. Hersey, Blanchard, e Johnson (1996)
32. *Ibid.*
33. L.I. Moore, "The FMI: Dimensions of Follower Maturity," Group and Organizational Studies, Issue 1, 230. (O FMI: As Dimensões de Maturidade do Subordinado, Estudos de Grupo e Organizacionais, 1ª edição , p.230.)
34. Paul Hersey e Kenneth Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, (O Gerenciamento do Comportamento Organizacional: Utilizando Recursos Humanos) 4ª Edição (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1982); P. Hersey e K. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources 6ª Edição (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1993); Hersey e Blanchard (1988).
35. Hersey, Blanchard, e Johnson (1996).
36. *Ibid.*
37. *Ibid.*
38. *Ibid.*, p. 207.
39. *Ibid.*; R. A. Gumpert e R. K. Hambleton, "Situational Leadership: How Xerox Managers Fine-Tune Managerial Style and Task Needs," (Liderança Situacional: Como Gerentes da Xerox Aprimoram o Estilo Gerencial e as Necessidades da Tarefa) Management Review, Edição 9.
40. Hersey, Blanchard, e Johnson (1996).
41. *Ibid.*
42. W. Norris e R. Vecchio, "Situational Leadership Theory: A Replication," (A Teoria da Liderança Situacional: Uma Réplica) Group and Organization Management, Edição 17, pp. 331-2.
43. George W. Yeakey, "Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory: Military Applications," Dissertação de doutorado, (A Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard: Aplicações Militares), NOVA Southeastern University, 2000.
44. Atwater e Yammarino.
45. Lau.
46. Ulmer.
47. Hersey, Blanchard, e Johnson (1996).
48. C. F. Fernandez e R. P. Vecchio, "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective," (Voltando à Teoria de Liderança: Um Estudo de Perspectiva de Várias Tarefas) Leadership Quarterly, número 8, pp. 67-84.
49. FM 22-100 (1999), pp. 3-15.
50. Hersey, Blanchard, e Johnson (1996).
51. FM 22-100 (1999), pp. 3-15.
52. *Ibid.*, pp.3-16.
53. B. R. Cook, "Situational Leadership Styles of Air Force Commanding Officer," University of La Verne, Dissertação de doutorado, Dissertation Abstracts International, (Estilos de Liderança Situacional do Oficial Comandante da Força Aérea, Universidade de La Verne)53-07A, 2570.
54. FM 22-100 (1990).
55. FM 22-100 (1999).
56. Hersey e Blanchard (1969 e 1974).
57. S. D. Naylor, "Soldiers Blame Low Morale on Poor Leadership," (Soldados Culpam a Liderança pelo Baixo Moral) Army Times, (17 January 2000).
58. Maj Keith B. Hauk e o Coronel Greg H. Parlier, "Recruiting: Crisis and Cures" (Military Review (May-June 2000), p. 73.
59. Gen Dennis J. Reimer, "Leadership Doctrine—Turning Challenge into Opportunity," Military Review (May-June 1999), p. 3.
60. Tenente-Coronel Donald M. Craig, "Designing a Battalion Leadership Development Program," Military Review (May-June 1999), p.7.
61. Department of the Army Pamphlet 350-58, Leader Development for America's Army (O Desenvolvimento de Líderes para o Exército da América) (Washington, DC: GPO, 13 October 1994).
62. Coronel Maureen K. Leboeuf, "Developing a Leadership Philosophy," Military Review (May-June 1999), p.28.
63. Maj John M. Spitzer, "Leadership and Combat Motivation: The Critical Task," Military Review (May June 1999), p.66.
64. Hersey e Blanchard (1988).
65. Hersey, Blanchard, e Johnson (1996).
66. *Ibid.*
67. *Ibid.*

O Major George W. Yeakey, é atualmente instrutor de liderança do Centro de Preparação dos Oficiais da Reserva do Exército dos EUA, em Miami, Flórida, e é consultor em gerenciamento da Odeon Ltd, uma companhia multinacional operando na Polônia, Rússia e Turquia. É bacharel pela Middle Tennessee State University, mestre pela University of Oklahoma e Ph.D pela NOVA Southeastern University. É graduado pela ECEME/EUA. Na ativa, serviu como oficial de operações. Subchefe de Estado-Maior de Pessoal, no Exército Sul dos EUA e Força-Tarefa Conjunta Panamá, Quarry Heights, no Panamá; chefe de equipe de artilharia de campanha, Grupo de Pronto Emprego, Forte Bragg, Carolina do Norte; professor assistente no curso de Liderança e Ciências de Comportamento, da Academia da Força Aérea dos EUA; oficial de estado-maior da eficiência organizacional, da 212ª Brigada de Artilharia de Campanha; e Subcomandante da Instalação na Base de Artilharia Herzo, na Alemanha.